

lipiec 2026

Program akcelacyjny dla kobiecych startupów GreenTech

Raport z procesu projektowego

Opracowanie:

Rozdział 1: Sylwia Rink

Rozdział 2-9: Sylwia Rink, na podstawie wyników prac zespołu projektowego

Rozdział 10: Katarzyna Pefew, Martyna Maciaszczyk

Centrum Analiz i Strategii



Fundusze Europejskie
dla Nowoczesnej Gospodarki



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



 **PARP**
Grupa PFR

Spis treści

1.	Wstęp i kontekst problemowy	3
1.1.	Kobieca przedsiębiorczość jako niewykorzystany potencjał	3
1.2.	Zjawiska i procesy akcelerujące popyt na zielone rozwiązania	5
1.3.	Definicja GreenTech w kontekście projektowanego instrumentu wsparcia	6
1.4.	Bariery i wyzwania dla rozwoju startupów zakładanych przez kobiety	9
1.5.	Bariery i wyzwania dla rozwoju startupów w obszarze GreenTech	13
1.6.	Krajowe i międzynarodowe programy referencyjne i przesłanki do podjęcia interwencji ..	15
2.	Cel programu	16
3.	Odbiorczynie programu	17
4.	Oczekiwana zmiana	17
5.	Opis programu wsparcia	19
6.	Wdrożenie programu	24
6.1.	Sposób wdrażania	24
7.	Harmonogram	26
8.	Zidentyfikowane ryzyka w projekcie	27
9.	Promocja programu	28
9.1.	Narzędzia i kanały komunikacji	28
9.2.	Kluczowe działania komunikacyjne	29
9.3.	Kluczowe komunikaty	29
10.	Proces projektowy	30
10.1.	Uczestniczki procesu projektowego	30
10.2.	Metodologia	30
10.3.	Definiowanie problemu i kierunki projektowe	31
10.4.	Badania jakościowe	32
10.5.	Prototypowanie	37
10.6.	Testowanie I	37
10.7.	Prototypowanie II	38
10.8.	Testowanie II	39
10.9.	Prototypowanie III: spis najważniejszych zmian po testach	40
10.10.	Planowanie wdrożenia	40

1. Wstęp i kontekst problemowy

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników prac nad nowym instrumentem wsparcia dla kobiecych startupów działających w branży GreenTech. Program będzie wdrażany w ramach Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2021-2028.

Temat wsparcia startupów kobiecych działających w obszarze GreenTech został podjęty przez zespół projektowy jako kontynuacja uzgodnionych wcześniej ram programu pomiędzy PARP a donorem środków w dokumencie „Green business Innovation Concept Note. Norwegian Financial Mechanism 2021–2028”. Ustalenia pomiędzy stronami przewidywały między innymi wdrożenie predefiniowanego projektu o charakterze programu akceleryacyjnego.

Porozumienie to wskazywało grupę odbiorczyń programu, ogólny zakres wsparcia (formułę, budżet) i ograniczało zakres programu do zapewnienia usług, bez bezpośredniego wsparcia finansowego.

Zaprezentowane w niniejszym raporcie założenia instrumentu zostały wypracowane w toku procesu realizowanego zgodnie z metodyką service design. W prace projektowe zaangażowani byli przedstawiciele Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, podmiotów realizujących procesy akceleryacyjne i rozwojowe dla kobiecych firm, eksperci w obszarze finansowania przedsięwzięć innowacyjnych, zielonej transformacji oraz założycielki kobiecych startupów. Zadaniem zespołu projektowego PARP było zaprojektowanie rozwiązania w ustalonych ramach, tak by odpowiadało ono jak najbardziej na potrzeby odbiorczyń i było realne do wdrożenia w oparciu o ustaloną formułę dostarczenia usług w programie – wybór wykonawcy zgodnie z Prawem Zamówień Publicznych.

1.1. Kobięca przedsiębiorczość jako niewykorzystany potencjał

Kobiety rzadziej niż mężczyźni decydują się na założenie własnej działalności gospodarczej. W UE krok ten podejmuje 10% pracujących kobiet (w porównaniu do 17% mężczyzn). W Polsce na własny biznes decyduje się 13% kobiet, podczas gdy wśród mężczyzn odsetek ten wynosi 23%¹.

Według raportu Global Entrepreneurship Monitor, od 2021 roku coraz mniej Polek wierzy, że posiada umiejętności i doświadczenie niezbędne do prowadzenia firmy. W 2021 roku 59% kobiet deklarowało posiadanie wymaganych kompetencji; do 2023 roku wskaźnik ten spadł

¹ *Biznes na obcasach*, Polski Instytut Ekonomiczny, 2024.

do 45%². Strach przed porażką oraz brak wiary we własne możliwości zniechęcają kobiety do rozpoczynania działalności częściej niż mężczyzn. W efekcie kobiety stanowią jedynie 32% osób prowadzących działalność na własny rachunek w Polsce, podczas gdy mężczyźni 68%³.

W przypadku sektora startupów obraz kobiecej przedsiębiorczości pozostaje jednak niepełny. Analiza polskiego ekosystemu startupowego pod tym kątem napotyka na bariery wynikające z braku precyzyjnych danych dotyczących skali kobiecej przedsiębiorczości w tym sektorze.

Według dostępnych danych tj. raportu Global Entrepreneurship Monitor (2024/2025), wskaźnik wczesnej aktywności przedsiębiorczej (TEA)⁴ wśród Polek wynosi 2,3%, co jest wynikiem zbliżonym do aktywności mężczyzn (2,6%)⁵, ale bardzo niskim na tle średniej europejskiej. Potwierdzają one, że Polska posiada jedną z najmniejszych luk płci w przedsiębiorczości, mimo rekordowo niskiego poziomu aktywności ogółem.

W polskim sektorze deep tech sytuacja prezentuje się jednak inaczej: mimo że udział startupów założonych przez kobiety wynosi w nim 21%⁶, co plasuje Polskę powyżej unijnej średniej wynoszącej 17%, dane te wciąż wskazują na znacznie wyraźniejszą lukę płci, niż ta obserwowana w ogólnych statystykach aktywności gospodarczej.

Luka płci w przedsiębiorczości to realna strata konkurencyjna dla Europy. Według raportu „Female Entrepreneurs: Europe’s Untapped Competitive Edge” (Frontier Economics, 2025) osiągnięcie parytetu płci wśród nowych przedsiębiorstw mogłoby znacząco podnieść produktywność oraz wartość dodaną brutto (PKB) do 2040 roku. Wskazują na to zastosowane modele ekonomiczne, które analizują wpływ osiągnięcia parytetu płci w przedsiębiorczości na gospodarki 13 badanych krajów europejskich.

Pomimo że Polska posiada obecnie najwyższy udział firm będących w większości własnością kobiet (25,4%) wśród trzynastu badanych krajów, co sprawia, że relatywny potencjał do

² Raport z badania: *Global Entrepreneurship Monitor Polska 2024* – PARP – Centrum Rozwoju MŚP, s. 50.

³ *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, dane za IV kwartał 2024, Główny Urząd Statystyczny 2024.

⁴ Wskaźnik TEA (Total early-stage Entrepreneurial Activity) określa procent populacji w wieku 18–64 lata, która jest w trakcie zakładania firmy (przedsiębiorcy nascentni) lub prowadzi młodą firmę działającą na rynku nie dłużej niż 42 miesiące.

⁵ GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2025). *Global Entrepreneurship Monitor 2024/2025 Global Report: Entrepreneurship Reality Check*. Londyn: GEM, s. 228.

⁶ A. Davila, D. Dulex, F. Majri, A. San José, *Women Founders in European Deep Tech Startups*, 2024, s. 21.

dalszej zmiany dysproporcji jest mniejszy niż na innych rynkach⁷, systemowe wspieranie kobiecych startupów pozostaje kluczową szansą ekonomiczną. Osiągnięcie pełnego parytetu płci (definiowanego jako 50% nowych firm) pozwoliłoby na dodatkowe zwiększenie krajowej produktywności o 1,6% do 2040 roku⁸.

1.2. Zjawiska i procesy akcelerujące popyt na zielone rozwiązania

Popyt na zielone technologie w Europie kształtowany jest m.in. przez systemowe zmiany ram regulacyjnych, proces cyfryzacji gospodarki oraz dążenie do suwerenności energetycznej państw.

Unijne ramy prawne przekładają się na konkretne obowiązki operacyjne, inwestycyjne i raportowe, które skłaniają przedsiębiorstwa do wdrażania nowych rozwiązań zmniejszających ich ślad środowiskowy. Istotne znaczenie ma dyrektywa CSRD wraz ze standardami ESRS, które tworzą zapotrzebowanie na narzędzia do obliczania śladu węglowego w pełnym zakresie, automatyzacji raportowania czy sprawdzania zgodności z regulacjami. Proces ten uzupełniają regulacje finansowe, takie jak Rozporządzenie w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych (SFDR) oraz Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088 (Taksonomia UE), które zapobiegają zjawisku *greenwashingu*, ukierunkowują przepływy kapitału w stronę projektów realnie wspierających transformację ekologiczną.

Dodatkowym czynnikiem wpływającym na rynek są mechanizmy cenowe, takie jak system handlu uprawnieniami do emisji (EU ETS) oraz węglowy mechanizm dostosowawczy (CBAM). Podnoszą one koszty emisji i energochłonności, co staje się impulsem do poszukiwania technologii redukujących emisyjność procesów oraz promuje modele biznesowe oparte na gospodarce o obiegu zamkniętym.

⁷ Dla porównania, największy potencjał do niwelowania dysproporcji występuje w Holandii, gdzie udział firm kobiecych wynosi obecnie jedynie 5% (najmniej wśród badanych państw), a prognozowany wzrost produktywności po osiągnięciu parytetu szacuje się na aż 5,5% do 2040 roku.

⁸ *Frontier Economics, Female Entrepreneurs: Europe's Untapped Competitive Edge*, 2025, s. 4, 15, 18, 22.

W obszarze cyfryzacji, technologie takie jak Internet Rzeczy (IoT), analityka dużych zbiorów danych oraz sztuczna inteligencja wspierają realizację celów klimatycznych poprzez automatyzację i optymalizację systemów energetycznych oraz przemysłowych⁹. Obserwuje się wzrost zapotrzebowania na systemy monitorowania, raportowania i weryfikacji (MRV), cyfrowe bliźniaki (*digital twins*) oraz analitykę procesową, które pozwalają na zarządzanie zużyciem energii i surowców. Choć sztuczna inteligencja posiada potencjał w zakresie redukcji emisji CO₂, jej wdrażanie wiąże się z wyzwaniami dotyczącymi rosnącego zapotrzebowania na energię przez centra danych, co stymuluje innowacje w obszarze efektywności energetycznej sektora ICT¹⁰. Mamy zatem do czynienia ze współzależnością: z jednej strony innowacje cyfrowe warunkują dekarbonizację gospodarki, a z drugiej – cele klimatyczne wymuszają zieloną ewolucję samych technologii. Ta współzależność cyfryzacji i zrównoważonego rozwoju otwiera nową niszę, w której startupy – w tym te tworzone przez kobiety – mogą odgrywać dużą rolę jako dostawcy rozwiązań na rzecz klimatu¹¹.

1.3. Definicja GreenTech w kontekście projektowanego instrumentu wsparcia

Zgodnie z definicją organizacji Digital Catapult (2024)¹², GreenTech stanowi termin parasolowy, obejmujący szeroki zakres innowacji technologicznych i biznesowych przyczyniających się do ochrony środowiska, ograniczenia emisji oraz zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych. Z kolei CleanTech odnosi się do rozwiązań zorientowanych na poprawę efektywności – redukcję kosztów, minimalizację zużycia energii i optymalizację materiałową. Ścisłym podzbiorem i obszarem wspólnym tych kategorii jest ClimateTech, który koncentruje się stricte na technologiach służących redukcji emisji gazów cieplarnianych oraz adaptacji do zmian klimatu¹³. Startupy z tego ekosystemu zmniejszają

⁹ *Integrating the EU Twin (Green and Digital) Transition*. (Joint Research Centre, Komisja Europejska, 2025), [Integrating the EU Twin \(Green and Digital\) Transition](#)

¹⁰ International Energy Agency (IEA). (2024). *Electricity 2024: Analysis and forecast to 2026*. Paryż: IEA. [Electricity 2024: Analysis and forecast to 2026](#). (dostęp z dnia 21 maja 2026).

¹¹ PwC (2024). *State of Climate Tech 2024*.

¹² *Digital Catapult, Climate Tech, Clean Tech, Envirotech & Green-tech: what's the difference?*, Digital Catapult (blog), 4 lipca 2024, [digicatapult.org.uk](#) (dostęp z dnia 21 maja 2026).

¹³ Accelpoint i Taylor Economics, *GreenTech Polska 2025: Analiza sektora startupów GreenTech*, 2025, s. 13–14, [GreenTech Polska 2025: Analiza sektora startupów GreenTech](#) (dostęp: 21.05.2026).

ogólny ślad środowiskowy, jednocześnie podnosząc jakość i efektywność rynkowych rozwiązań.

Formalne ramy dla zielonych innowacji w Europie wyznacza Taksonomia UE (EU Taxonomy). Zgodnie z jej wytycznymi, działalność może zostać uznana za ekologicznie zrównoważoną, gdy spełnia łącznie cztery warunki: wnosi znaczący wkład w co najmniej jeden z sześciu celów środowiskowych (łagodzenie zmian klimatu, adaptacja, ochrona wód, gospodarka obiegu zamkniętego, zapobieganie zanieczyszczeniom, ochrona bioróżnorodności), nie wyrządza znaczącej szkody pozostałym celom (zasada *Do No Significant Harm* – DNSH), spełnia techniczne kryteria screeningowe oraz respektuje minimalne gwarancje ochrony społecznej¹⁴.

W powszechnym dyskursie można zauważyć, że GreenTech bywa zazwyczaj kojarzony w pierwszej kolejności z dużymi inwestycjami, zaawansowanymi rozwiązaniami naukowymi (deep tech), twardymi technologiami sprzętowymi (hardware) czy rozwiązaniami z zakresu wielkoskalowej energetyki. Oparcie się na ww. formalnych kryteriach w ramach projektowanego instrumentu wsparcia stanowiłoby jednak istotną barierę wejścia i mogłoby działać wykluczająco wobec wielu innowatorek na wczesnym etapie rozwoju. Praktyka rynkowa pokazuje, że wiele kobiecych startupów tworzy rozwiązania o realnym, mierzalnym i pozytywnym wpływie na środowisko, które operują na styku cyfryzacji, zrównoważonej konsumpcji, gospodarki obiegu zamkniętego czy edukacji klimatycznej. Są to często modele biznesowe oparte na oprogramowaniu lub unikalnych recepturach czy nowatorskim wykorzystaniu surowców odpadowych.

W związku z tym, aby skutecznie odpowiadać na specyfikę grupy docelowej, na etapie rekrutacji do programu przyjęto szeroką definicję GreenTech. Na potrzeby projektu

¹⁴ Komisja Europejska. (2023). Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2486 z dnia 27 czerwca 2023 r. uzupełniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 2023/2486. Pobrane z serwisu EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32023R2486> (dostęp z dnia 21.05.2026).

wypracowano dedykowaną, operacyjną definicję, łączącą nadrzędne cele środowiskowe z realiami kobiecej przedsiębiorczości.

Definicja operacyjna na potrzeby programu

Do kategorii GreenTech zaliczane są zarówno rozwiązania cyfrowe (software), technologie sprzętowe (hardware), jak i know-how¹⁵. Rozwiązanie musi bezpośrednio realizować co najmniej jeden z sześciu nadrzędnych celów środowiskowych: łagodzenie zmian klimatu, adaptacja do zmian klimatu, zrównoważone wykorzystywanie i ochrona zasobów wodnych i morskich, przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym, zapobieganie zanieczyszczeniu i jego kontrola, ochrona i odbudowa bioróżnorodności i ekosystemów. Równocześnie podmiot pracujący nad rozwiązaniem musi spełniać zasadę DNSH (*Do No Significant Harm*): prowadzona działalność innowacyjna i operacyjna nie może wyrządzać znaczącej szkody w żadnym z pozostałych celów środowiskowych.

¹⁵ Know-how - oznacza pakiet nieopatentowanych informacji praktycznych, wynikających z doświadczenia i przeprowadzonych testów, o niejawnym, istotnym i określonym charakterze. Informacje te mogą dotyczyć sposobu produkcji nie objęte patentami i umowami licencyjnymi, gdyż nie mają charakteru wynalazczego. Dotyczą one zawartości poszczególnych składników w produkcie finalnym lub w określonej fazie przerobu, sposobów łączenia poszczególnych elementów w całość (np. łączenie poszczególnych maszyn w linię technologiczną), również metod technicznych związanych już z opatentowanymi procesami i wyrobami, niezbędnych do praktycznego wykorzystania patentów i wdrożenia ich do produkcji. (Opracowanie na podstawie: Hasło *Know-how*, Encyklopedia Zarządzania (<https://mfiles.pl/pl/index.php/Know-how>), dostęp z dnia: 26.05.2026, przytaczające definicję z Rozporządzenia Komisji (UE) nr 316/2014 z dnia 21 marca 2014 r. oraz koncepcję technicznego know-how prof. R. Borowieckiego.

1.4. Bariery i wyzwania dla rozwoju startupów zakładanych przez kobiety

Założycielki startupów napotykają na swojej drodze specyficzne wyzwania o charakterze systemowym i środowiskowym. Te które przedstawione są poniżej zostały zidentyfikowane w trakcie analizy desk research i warsztatów badawczych przeprowadzonych w ramach procesu projektowego.

- *Utrudniony dostęp do finansowania*

Badania wykazują, że startupy zarządzane przez kobiety generują ponad 2,5-krotnie wyższy przychód z każdego zainwestowanego dolara, mimo że otrzymują średnio o ponad połowę mniej finansowania niż startupy prowadzone przez mężczyzn¹⁶. Raport European Women in VC report 2024: "Beyond returns: Venture and Growth investing fueling sustainability and societal change"¹⁷ wskazuje, że niewielki procent kapitału trafia do kobiecych startupów oraz tzw. impaktowych startupów, które realizują wprost jeden lub więcej celów zrównoważonego rozwoju (SDG). W skali całej Europy startupy współzałożone przez kobiety otrzymują zaledwie 10% całkowitego finansowania venture capital, a te prowadzone wyłącznie przez kobiety otrzymują poniżej 3% kapitału.

- *Wielkość kapitału*

Założycielki startupów mierzą się ze spadkiem szans na pozyskanie środków w momencie, gdy rosną potrzeby finansowe ich startupów. Nawet jeśli uda im się pozyskać początkowe środki na start, systematycznie tracą one dostęp do kapitału na późniejszych etapach rozwoju, kiedy wymagane są największe nakłady finansowe pozwalające na skuteczne konkurowanie na rynku. Jak wskazują dane z raportu „The VC Factor – Gender Lens Edition”, luka płci na rynku venture capital nie jest stała, a pogłębia się ona wprost proporcjonalnie do wielkości rundy inwestycyjnej. O ile w przypadku mniejszych transakcji (o wartości poniżej 1 mln EUR) do zespołów kobiecych trafia zaledwie 3% całkowitej puli inwestycji, o tyle przy dużych rundach (powyżej 10 mln EUR) ich udział staje się wręcz marginalny, spadając do poziomu 0,88%¹⁸.

¹⁶ Boston Consulting Group, *Why Women-Owned Startups Are a Better Bet*, 2018, (dostęp z dnia 22.05.2026).

¹⁷ European Women in VC. (2024). *Beyond returns: Venture and Growth investing fueling sustainability and societal change*, [Beyond returns: Venture and Growth investing fueling sustainability and societal change](#)

¹⁸ European Investment Fund, 2023. *The VC Factor – Gender Lens Edition*. s. 3.

- *Niska reprezentacja kobiet na stanowiskach decyzyjnych w funduszach VC*

System dostępu do finansowania VC jest niemal całkowicie zdominowany przez mężczyzn. Kobiety stanowią jedną na siedem osób na najwyższych stanowiskach (top-level) w firmach VC. Aż 25% przepływów kapitału VC w Europie odbywa się bez udziału kobiet po żadnej ze stron – od zespołów inwestycyjnych złożonych wyłącznie z mężczyzn do startupów zarządzanych wyłącznie przez mężczyzn¹⁹. Jednocześnie transakcje, w których po obu stronach na szczycie nie ma żadnego mężczyzny, stanowią zaledwie 0,003% wolumenu²⁰.

- *Trudności z wejściem do utrwalonych, zdominowanych przez mężczyzn środowisk biznesowych*

Choć networking jest kluczowym czynnikiem w pozyskiwaniu partnerstw, finansowania i mentoringu, kobiety często napotykają trudności z wejściem do utrwalonych, zdominowanych przez mężczyzn środowisk biznesowych. Jak wskazują badania²¹ założycielki rzadziej obracają się w kręgach innych przedsiębiorców, co skutkuje mniejszym dostępem do nieformalnego doradztwa i strategicznych relacji. Zjawisko to, określane jako *network gap*, sprawia, że kobiecym startupom znacznie trudniej jest przebić się przez początkową barierę braku zaufania na rynku i zdobyć kluczowe wsparcie mentorskie na wczesnym etapie rozwoju²².

- *Ograniczony dostęp do mentoringu*

W opublikowanym w materiałach Academy of Management, nagrodzonym badaniu Kim i Poskanzer²³ autorzy pokazują, że założycielki startupów mają gorszy dostęp do mentoringu i możliwości networkingowych niż mężczyźni, co wpływa na ich zdolność do pozyskiwania finansowania i skalowania firm. Odkrywają, że obie płcie równie często zgłaszają się do mentorów obu płci, ale to mężczyźni mentorzy wyraźnie częściej akceptują prośby od mężczyzn founderów niż od kobiet. Autorzy tego badania wykazali brak różnic statystycznych (brak

¹⁹ A. Crisanti, J. Krantz, L. Lo Sordo, S. Signore, E. Pavlova, *The VC Factor: Gender lens edition*, Invest Europe, European Investment Fund, 2023, s. 14.

²⁰ *Ibidem*

²¹ OECD/European Union, *The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment*, OECD Publishing, Paryż 2023.

²² Global Entrepreneurship Monitor (GEM), *Women's Entrepreneurship Report: Challenging Bias and Stereotypes*, Londyn 2023, s. 30–33.

²³ Minjae Kim and Ethan Poskanzer, *Unanswered Outreaches: Mechanisms of Gender-Based Network Segregation in Entrepreneurship*, Academy of Management, 9 Jul 2024.

istotności na poziomie $p > 0,05$) w skłonności founderek i founderów do wysyłania próśb o mentoring do przedstawicieli obu płci. W decyzjach dotyczących mentoringu mężczy mentorzy wykazują istotną statystycznie skłonność do częstszego akceptowania próśb od mężczyzn niż od kobiet ($p < 0,01$).

Zjawisko to znajduje potwierdzenie w realiach europejskich. Jak wynika z przekrojowego badania Urzędu Publikacji Unii Europejskiej²⁴, analizującego relacje mentorskie w Europie, wskaźnik preferowania osób tej samej płci w relacjach męskich mentorów jest statystycznie bardzo wysoki. Ponieważ w europejskim sektorze innowacji i technologii mentorami są w zdecydowanej większości mężczyźni, ich naturalna skłonność do dobierania podopiecznych o tej samej płci drastycznie ogranicza szanse kobiet na pozyskanie wysokiej jakości doradztwa.

Wyniki badań jakościowych prezentowanych w dostępnych raportach oraz badań prowadzonych przez PARP w ramach procesu projektowego, ujawniają również szereg ukrytych barier o podłożu behawioralnym, kulturowym i relacyjnym, z którymi założycielki czują, że muszą mierzyć się w codziennej praktyce biznesowej:

- *Przewycięzanie zwątpienia w siebie oraz mierzenie się z zewnętrznym sceptycyzmem*

Wiele założycielek czuje, że przed uruchomieniem biznesu musi być przygotowanych w stu procentach, dbając o zapewnienie sobie wszelkich niezbędnych zabezpieczeń finansowych i merytorycznych. Ta powściągliwość jest często wzmacniana przez normy społeczne, które przedstawiają kobiety jako osoby podejmujące decyzje w sposób odpowiedzialny i unikający ryzyka²⁵. Dodatkowo, przedsiębiorczynie zmagają się często z tzw. „syndromem oszusta”, zaniżając wartość własnych kompetencji. Obawa przed oceną skutkuje lękiem przed zadawaniem pytań na spotkaniach biznesowych oraz trudnością w przełożeniu bogatego doświadczenia zawodowego na prowadzenie biznesu²⁶.

²⁴ Campbell, D., Roberge, G., & Browning, E. (2026). *Gender dynamics in research mentorship networks: Analysis of homophily and career outcomes in Europe (2002–2022)*. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

²⁵ *Female Founders' Journey*, Huge Thing + Visa Foundation, 2025, s. 20.

²⁶ Badania własne PARP – warsztat z przedstawicielkami kobiecych startupów.

- *Większy rygor ocen i niedopasowanie do modelu działania funduszy VC*

Wg raportu *Female Founders' Journey* przedsiębiorczynie otrzymują niższe oferty inwestycyjne przy takim samym poziomie traktacji biznesowej niż założyciele płci męskiej. Inwestorzy mają tendencję do skupiania się na ryzyku i potencjalnych zagrożeniach, zamiast na skalowalności i wzroście²⁷. Wskazywaną w procesie projektowym barierą była również rozbieżność oczekiwań: fundusze kapitału wysokiego ryzyka oczekują szybkich, wielokrotnych zwrotów inwestycji, co rzadko pokrywa się z modelami firm zakładanych przez kobiety. Dodatkowo, założycielki wykazują dużą ostrożność wobec przedwczesnego oddawania kontroli nad firmą zewnętrznym podmiotom poprzez przekazywanie udziałów²⁸.

- *Zderzenie ze stereotypami i walka o uwiarygodnienie*

Podczas warsztatu badawczego powadzonego z przedstawicielkami kobiecych startupów pojawiły się opinie, iż w branżach technicznych i inwestycyjnych, tradycyjnie zdominowanych przez mężczyzn, droga założycielek wiąże się z ciągłą walką o wiarygodność. Wg relacji uczestniczek, kobiety nierzadko spotykają się z protekcyjnym traktowaniem, a ich sukcesy bywają przypisywane współpracującym z nimi mężczyznom. Podczas procesów fundraisingowych doświadczają prób celowego deprecjonowania ich wartości w trakcie negocjacji, a w skrajnych przypadkach – nadużyć ze strony inwestorów o ugruntowanej pozycji rynkowej²⁹.

- *Ciężar ról społecznych i odmienna definicja skalowania*

Podczas warsztatu badawczego przedsiębiorczynie wskazywały, iż decyzja o rozpoczęciu działalności jest u kobiet warunkowana potrzebą bezpieczeństwa i koniecznością łączenia biznesu z życiem prywatnym (rolami opiekuńczymi i rodzinnymi). Generuje to specyficzną barierę określaną jako obawa przed konsekwencjami sukcesu. Wynika ona z lęku, że gwałtowne skalowanie firmy odbierze założycielkom czas dla rodziny. Z tego względu wiele z nich świadomie rezygnuje z agresywnego, szybkiego wzrostu, traktując biznes jako element

²⁷ *Female Founders' Journey*, Huge Thing + Visa Foundation, 2025, s. 30.

²⁸ Badania własne PARP – warsztat z przedstawicielkami kobiecych startupów.

²⁹ *Ibidem*

wspierający ich dotychczasowy styl życia, a nie go dominujący³⁰.

- *Poczucie osamotnienia w prowadzeniu firmy*

Uczestniczki procesu projektowego wskazywały także, iż częstym doświadczeniem kobiet budujących startupy jest poczucie biznesowego osamotnienia. Wynika to w dużej mierze z braku dostępu do dedykowanych sieci wsparcia oraz nieformalnego networkingu. W środowisku biznesowym przedsiębiorczynie często odczuwają presję tzw. filtru płci, co blokuje je przed swobodnym zadawaniem pytań z obawy przed negatywną oceną ich kompetencji. Ponadto, ogólnodostępny mentoring rzadko uwzględnia kontekst łączenia ról zawodowych z wyzwaniami sfery prywatnej, przez co założycielki pozbawione są kluczowych wskazówek, które odpowiadałyby na ich specyficzne, życiowe i biznesowe wyzwania.

1.5. Bariery i wyzwania dla rozwoju startupów w obszarze GreenTech

Kluczową barierą blokującą rozwój startupów z sektora GreenTech jest utrudniony dostęp do finansowania zewnętrznego w tym kapitału na rozwój i skalowanie technologii. Jak wskazuje Raport Komisji Europejskiej (SRIP 2024), w branży tej występuje specyficzna bariera motywacyjno-ekonomiczna: zielone startupy generują istotne korzyści społeczne i środowiskowe (np. redukcję emisji), których nie są w stanie w pełni zmonetyzować i przełożyć na bezpośredni, prywatny zysk komercyjny³¹. Wysokie koszty początkowe i ryzyka ponoszone przez założycieli nie zawsze znajdują pełną rekompensatę w rynkowych przychodach. W efekcie inwestorzy wykazują dużą ostrożność, a samo finansowanie staje się mniej przewidywalne, gdyż startupy operują na nowych, niestandardowych rynkach.

Wspomniane wyzwania finansowe i kapitałowe są szczególnie dotkliwe dla startupów typu non-digital (rozwijających fizyczne technologie, urządzenia czy hardware) oraz

³⁰ *Ibidem*

³¹ H. Hottenrott, *Green Start-Ups*, [w:] European Commission, *Science, Research and Innovation Performance of the EU 2024: A competitive Europe for a sustainable future*, Directorate-General for Research and Innovation, Brussels 2024, Rozdział 7.

podmiotów działających w sektorze deep tech³². W porównaniu do projektów czysto cyfrowych lub hybrydowych, startupy te napotykają znacznie większe trudności w pozyskiwaniu zasobów, partnerstw oraz niezbędnej infrastruktury. Wynika to bezpośrednio z wysokich kosztów prototypowania, testowania i wdrażania rozwiązań na poziomie przemysłowym³³. Ze względu na dłuższą drogę do osiągnięcia dojrzałości rynkowej, przedsiębiorcy mają duże trudności z przekonaniem inwestorów do sfinansowania tak kapitałochłonnych przedsięwzięć oraz napotykają barierę w postaci ograniczonego dostępu do infrastruktury badawczej i pilotażowej³⁴.

Powyższe uwarunkowania znalazły potwierdzenie w wynikach warsztatu badawczego przeprowadzonego na potrzeby procesu projektowego z przedstawicielkami startupów działających w obszarze GreenTech. Uczestniczki spotkania wprost wskazały na problem braku tzw. "cierpliwego kapitału" na polskim rynku. Według nich fundusze Venture Capital wykazują silną awersję do długoterminowego ryzyka i projektów wymagających wysokich nakładów na infrastrukturę, preferując w zamian szybko rotujące, bezpieczniejsze rozwiązania cyfrowe (np. aplikacje w modelu SaaS).

Równie istotnym obszarem problemowym jest skomplikowane, rygorystyczne i dynamicznie zmieniające się otoczenie regulacyjne³⁵. Jego niepewność oraz złożoność procedur są przez startupy postrzegane jako poważna bariera operacyjna i wysoki koszt wejścia na rynek³⁶. Część innowatorów zmuszona jest do wdrażania swoich pomysłów w oparciu o regulacje prawne, które dopiero powstają. Choć silne i stabilne wymogi środowiskowe mogą stymulować zielone innowacje, to utrzymująca się niepewność co do

³² Accelpoint i Taylor Economics, *GreenTech Polska 2025: Analiza sektora startupów GreenTech*, 2025, Warszawa 2025, s. 44, [GreenTech Polska 2025: Analiza sektora startupów GreenTech](#) (dostęp: 29.06.2026).

³³ Jak greentech zmienia świat na lepsze? Wyzwania i trendy zielonych technologii, portal PFR Startup, 21.03.2025, [Jak greentech zmienia świat na lepsze? Wyzwania i trendy zielonych technologii](#) (dostęp z dnia 29.06.2026).

³⁴ S. Kurowski, *From atoms to bits: Resource mobilization of non-digital, hybrid, and digital cleantech startups*, „Heliyon” 2024, t. 10, nr 1, art. e23697, [From atoms to bits: Resource mobilization of non-digital, hybrid, and digital cleantech startups](#) (dostęp: 29.06.2026).

³⁵ H. Hottenrott, *Green Start-Ups*, [w:] European Commission, Science, Research and Innovation Performance of the EU 2024: *A competitive Europe for a sustainable future*, Directorate-General for Research and Innovation, Brussels 2024, Rozdział 7, [Green Start-Ups](#) (dostęp z dnia: 29.06.2026).

³⁶ A. O. Bosio, A. Croce, L. Toschi, E. Ughetto, *Cleantech Industry Survey 2023: Financing, regulatory, innovation and human capital issues*, EIF Working Paper No. 2024/98, European Investment Fund (EIF), Luxembourg 2024, [Cleantech Industry Survey 2023: Financing, regulatory, innovation and human capital issues](#) (dostęp: 29.06.2026).

przyszłych ram prawnych drastycznie zwiększa ryzyko inwestycyjne³⁷. Przedsiębiorcy obawiają się, czy ich rozwiązania będą zgodne z przyszłymi standardami i czy zyskają odpowiedni popyt rynkowy. Zjawisko to obrazują doświadczenia uczestniczek przeprowadzonego w PARP warsztatu, które określają tę sytuację mianem "huśtawki prawa". Niestabilność unijnych przepisów, opóźnienia i przesuwanie terminów wdrożeń dyrektyw (np. Omnibus, CBAM, EUDR) lub nagłe wycofywanie się z obietnic legislacyjnych sprawiają, że korporacyjni klienci zawieszają lub anulują zaplanowane inwestycje środowiskowe.

1.6. Krajowe i międzynarodowe programy referencyjne i przesłanki do podjęcia interwencji

W celu zidentyfikowania dotychczasowych instrumentów wsparcia startupów kobiecych oraz działających w obszarze GreenTech, przeprowadzono analizę programów akceleryjnych i mentoringowych o zasięgu krajowym i europejskim o charakterze referencyjnym. Wyniki tego badania wskazują na istnienie luki na polskim rynku.

Z jednej strony działają inicjatywy dedykowane przedsiębiorczym kobietom, takie jak Shesnnovation Academy (Fundacja Edukacyjna Perspektywy, Citi Foundation), Female Founders Fundraising Academy (Huge Thing) czy programy Sieci Przedsiębiorczych Kobiet. Koncentrują się one głównie na budowaniu kompetencji przywódczych, networkingu i fundraisingu na wczesnych etapach rozwoju biznesu.

Z drugiej strony funkcjonują akceleratorzy dla rozwiązań cyrkularnych, na przykład program PARP Scale Up Green czy zrealizowany już dla startupów GreenTech projekt Green Impact Accelpoint. Oferują one pogłębione wsparcie w weryfikacji technologii, wdrażaniu pilotaży, rozumieniu regulacji oraz współpracy z przemysłem.

Programy te z reguły nie są jednak profilowane pod kątem specyficznych barier, z którymi mierzą się założycielki startupów, a zespoły męskie nadal pozostają większością.

Na rynku krajowym brakuje inicjatywy, która kierowałaby wsparcie bezpośrednio do kobiet rozwijających rozwiązania dedykowane wyzwaniom środowiskowym. Brak takiego

³⁷ H. Hottenrott, Green Start-Ups, [w:] European Commission, Science, Research and Innovation Performance of the EU 2024: *A competitive Europe for a sustainable future*, Directorate-General for Research and Innovation, Brussels 2024, Rozdział 7, s. 408, [Green Start-Ups](#) (dostęp z dnia: 29.06.2026).

instrumentu w Polsce jest widoczny na tle trendów europejskich i globalnych. Inicjatywy takie jak europejski program EWA (Empowering Women in Agrifood) realizowany przez EIT Food, program WE-RISE wspierający skalowanie kobiecych biznesów w obszarze zrównoważonego rozwoju, czy globalny SHE WINS Climate realizowany przez IFC (International Finance Corporation – członek Grupy Banku Światowego), stanowią przykłady wsparcia biznesów kobiecych w obszarach związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Mając na uwadze wyzwania, z jakimi mierzą się kobiece startupy, a w szczególności bariery w pozyskiwaniu finansowania oraz utrudniony dostęp do ekosystemu biznesowego (barierę networkingową), interwencja publiczna staje się krokiem w kierunku zwiększenia ich szans na rynku. Stworzenie bezpiecznej przestrzeni edukacyjnej pozwoli na przełamanie barier kompetencyjnych, które często blokują rozwój kobiecych biznesów i będzie odpowiadać na wyzwania menedżerskie startupów prowadzonych przez kobiety.

2. Cel programu

Celem programu jest rozwój kompetencji biznesowych i wzmocnienie potencjału zarządczego kobiet prowadzących startupy działające w obszarze zielonych technologii, będące na wczesnym etapie rozwoju lub znajdujące się w fazie istotnej transformacji modelu biznesowego.

Program koncentruje się na zwiększeniu konkurencyjności i innowacyjności oraz zdolności do skalowania kobiecych startupów poprzez kompleksowe wsparcie w zakresie rozwoju kompetencji menadżerskich, doskonalenia modeli biznesowych oraz przygotowania do ekspansji na nowe rynki.

Udział w zaprojektowanym programie pozwoli uczestniczkom na dopracowanie modelu biznesowego, stworzenie strategii wejścia na rynek oraz przygotowanie profesjonalnego pitchdecka, oferując jednocześnie bezpośredni dostęp do inwestorów, branżowej społeczności startupowej oraz możliwość rozwoju kompetencji biznesowych.

3. Odbiorczynie programu

Program skierowany jest do przedsiębiorstw kobiecych³⁸, prowadzących działalność gospodarczą nie dłużej niż 7 lat, co jest potwierdzone dokumentem rejestrowym³⁹, które:

- posiadają opracowany produkt (co najmniej MVP⁴⁰) z wstępną trakcją rynkową⁴¹ i model biznesowy,
- znajdują się na etapie od wczesnego do wzrostowego, dążąc do skalowania działalności i wejścia na nowe rynki,
- rozwijają rozwiązania⁴² w obszarze GreenTech (rozwiązania cyfrowe/ hardware/know how⁴³), bezpośrednio realizujące jeden z celów środowiskowych (łagodzenie zmian klimatu, adaptacja do zmian klimatu, zrównoważone wykorzystywanie i ochrona zasobów wodnych i morskich, przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym, zapobieganie zanieczyszczeniu i jego kontrola, ochrona i odbudowa bioróżnorodności i ekosystemów),
- prowadzą działalność nie wyrządzającą szkody w pozostałych celach środowiskowych (zasada DNSH).

4. Oczekiwana zmiana

Poprzez projektowany instrument dążymy do wprowadzenia zmiany na dwóch poziomach: startupu oraz ekosystemu. Poniżej prezentujemy tabelę z oczekiwaną zmianą:

³⁸ Przedsiębiorstwo kobiece definiuje się jako dowolny podmiot gospodarczy, bez względu na jego formę prawną, który jest zarejestrowany w Polsce, zarządzany lub współzarządzany przez kobietę (tj. kobietę uczestniczącą w procesie podejmowania decyzji, na przykład jako członek zarządu), która jest jednocześnie właścicielką lub współwłaścicielką podmiotu, co potwierdza certyfikat rejestracji podmiotu oraz prowadzi działalność w terminie składania wniosków.

³⁹ Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) lub Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG)

⁴⁰ Działający prototyp - uproszczona wersja produktu, która zawiera jedynie kluczowe funkcjonalności

⁴¹ Istnieje wiarygodne potwierdzenie, że rynek jest zainteresowany rozwiązaniem (walidacja potrzeby rynkowej i potencjału rynkowego możliwa przez np. list intencyjny potwierdzający pierwszą nawiązaną współpracę, raport z wdrożenia pilotażowego/testów lub pierwsza faktura).

⁴² Posiadanie praw własności intelektualnej dla rozwiązania weryfikowane będzie w formie oświadczenia.

⁴³ Definicja „know-how” została przytoczona na str. 8.

Tabela 1. Teoria zmiany. Źródło: opracowanie własne.

POZIOM STARTUPU (mikro)	
<i>Jak jest</i>	<i>Pożądana zmiana (jak chcemy, żeby było)</i>
Startupy prowadzone przez kobiety, działające w branży GreenTech mają trudność w skompletowaniu zespołu, w tym w angażowaniu specjalistów z konkretnym doświadczeniem w branży.	Founderki mają świadomość, że nie muszą działać samodzielnie – mogą zatrudnić odpowiednich ekspertów. Startupy wiedzą, jak budować zespół, gdzie szukać odpowiednich specjalistów oraz jak współpracować ze środowiskiem naukowym.
Startupy prowadzone przez kobiety, działające w branży GreenTech mają problemy z nawiązaniem relacji z inwestorami i potencjalnymi odbiorcami technologii.	Founderki wiedzą, jak rozmawiać z partnerami i odbiorcami i jakimi kanałami do nich dotrzeć. Founderki wiedzą, jak szukać finansowania i jak rozmawiać z inwestorami. Founderki wiedzą, jak nawiązywać relacje z partnerami i odbiorcami.
Startupom prowadzonym przez kobiety, działającym w branży GreenTech, trudno zorientować się w złożonych i zmiennych uwarunkowaniach prawnych, certyfikatach, standardach dla produktów.	Startupy mają wiedzę o obowiązujących regulacjach, certyfikatach i standardach dla produktów i wiedzą, gdzie szukać informacji.

Modele biznesowe startupów, działających w branży GreenTech są często niedopasowane do realiów rynkowych. Startupy, działające w branży GreenTech mają trudność w zdobywaniu pierwszych klientów i z walidacją swoich rozwiązań.	Startupy mają opracowane, dopasowane do rynku modele biznesowe dla swoich rozwiązań. Startupy mają wiedzę, jak rozmawiać z klientami i jak walidować swoje rozwiązania.
Founderkom często brakuje kompetencji sprzedażowych, mają trudności w prezentowaniu swoich pomysłów. Founderki postrzegają rozmowy z inwestorem lub dużym klientem jako trudne.	Founderki: • skutecznie komunikują się z partnerami i inwestorami, • potrafią zaprezentować sukcesy swojej firmy i swoje rozwiązania, • potrafią profesjonalnie negocjować.
POZIOM EKOSYSTEMU	
<i>Jak jest</i>	<i>Pożądana zmiana (jak chcemy, żeby było)</i>
Kobiece biznesy są słabo reprezentowane na scenach konferencji branżowych, w mediach i raportach branżowych.	Kobiece biznesy GreenTech są obecne na scenach konferencji branżowych, w mediach oraz raportach branżowych.
Brak zorganizowanej społeczności / nieformalnego ekosystemu wspierającego founderki.	Founderki mają lepsze umiejętności networkingowe, nawiązują kontakty między sobą i tworzą nieformalne sieci.

5. Opis programu wsparcia

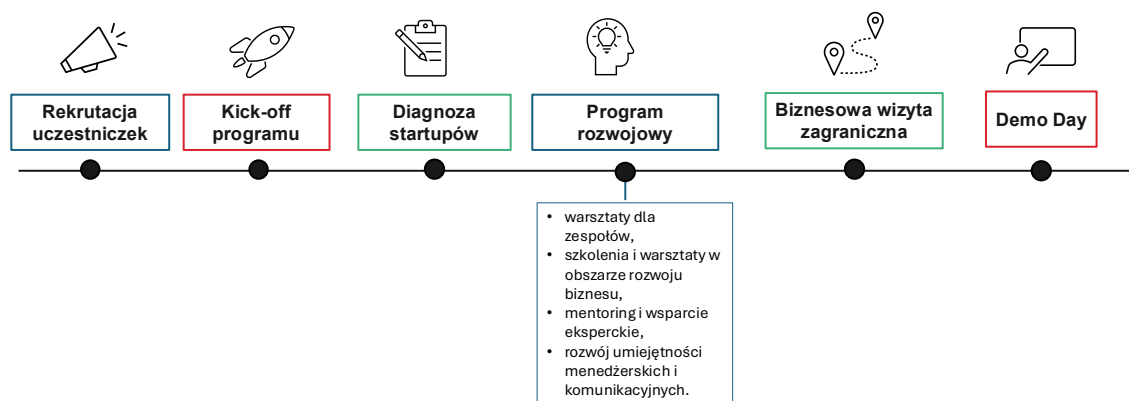
W ramach 3 rund akceleracji wsparciem zostanie objętych 45 przedsiębiorstw kobiecych. Działania rozwojowe w każdej rundzie trwać będą około 6 miesięcy. Uczestniczki otrzymają wsparcie w ramach trzech filarów:

- Szkolenia i warsztaty – wiedza i kompetencje,
- Mentoring i eksperci – praca indywidualna,

- Ekspozycja biznesowa – rynek, inwestorzy, partnerzy, wizyta studyjna za granicą.

Zajęcia dla uczestniczek odbywać się będą w formie 2-dniowych zjazdów raz w miesiącu (piątek, sobota). Pozostała część programu odbywać się będzie on-line (około 50%).

Zaprojektowany program będzie realizowany w następujących etapach:



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 1. Schemat programu akcelacyjnego.

ETAP I: Rekrutacja

Rekrutacja w ramach każdej rundy prowadzona będzie przez PARP dwuetapowo. Po ocenie złożonych wniosków, wybrane kandydatki zostaną zaproszone do drugiego etapu – prezentacji przed Komisją Oceniającą Projekty.

Ocena przeprowadzana będzie z uwzględnieniem m.in. kryteriów uwzględniających następujące elementy:

Kryteria formalne:

- przedsiębiorstwo kobiece zgodnie z definicją, działające nie dłużej niż 7 lat,
- rozwiązanie kwalifikuje się jako GreenTech,
- przedstawiono założenia modelu biznesowego oraz MVP,
- rozwiązanie wykazuje początkową trakcję rynkową.

Kryteria merytoryczne:

- potencjał do skalowania⁴⁴,
- potencjał środowiskowy⁴⁵.

ETAP II: Kick-off (3h)

Kick-off programu odbywa się podczas pierwszego zjazdu szkoleniowego. PARP pełni na nim rolę gospodarza, przedstawia ideę i założenia programu. W jego trakcie uczestniczki zapoznają się z zasadami i przebiegiem procesu akceleracji, przewidywanymi efektami programu, harmonogramem, dostępnymi formami wsparcia. Spotkanie będzie obejmować przedstawienie akceleratora, mentorów i ekspertów, omówienie podziału ról i oczekiwanych rezultatów akceleracji, elementy networkingu i przygotowanie do diagnozy potrzeb.

Spotkanie zostanie uatrakcyjnione przez wystąpienie keynote speakera/ów.

⁴⁴ Potencjał do skalowania – czy i w jakim stopniu rozwiązanie ma realne szanse na rynkowy sukces i wzrost. Ocenie podlegać będzie m.in. czy na rynku istnieje wyraźna niezaspokojona potrzeba i czy rozwiązanie je adresuje, czy odbiorca jest jasno zdefiniowany, czy na rynku istnieje konkurencja, czy ktoś na rynku próbował rozwiązać problem, który adresuje rozwiązanie i z jakim skutkiem, jakie szanse w tym kontekście ma proponowane rozwiązanie.

⁴⁵ Potencjał środowiskowy – czy i w jakim stopniu rozwiązanie realizuje cel środowiskowy /rozwiązuje realny problem środowiskowy. Ocenie będą podlegały m.in.: czy istnieje logiczny związek między rozwiązaniem, działaniem start-upu a pozytywnym skutkiem (np. w oparciu o opis adresowanego problemu i jego skali). Sprawdzeniu podlegać będzie również spełnienie zasady DNSH (do not significant harm): wsparcie może być udzielone jedynie takim projektom, zgodnie z zasadą "nie czyn poważnych szkód", które nie prowadzą do degradacji lub znacznego pogorszenia stanu środowiska naturalnego.

ETAP III: Diagnoza (4h)

Podczas tego etapu przeprowadzana jest szczegółowa analiza potrzeb startupu, w oparciu o formularz i wywiady z przedsiębiorczyniami. Na tej podstawie opracowane zostają indywidualne plany rozwoju i nastąpi dobranie odpowiedniego mentora oraz ekspertów.

ETAP IV: Program rozwojowy

W ramach programu zostaną zapewnione następujące bloki usług:

1) Warsztaty dla zespołów (8h)

Ich celem jest analiza mocnych stron i predyspozycji osób w poszczególnych startupach oraz wzmocnienie kompetencji budowania zespołu w oparciu o mocne strony. Na spotkaniu podczas zjazdu (udział max. 2 osób z jednego podmiotu – founderki i osoby towarzyszącej) uczestniczki analizują luki kompetencyjne w zespole, uczą się uruchamiania potencjału poszczególnych jego członków, tak aby przyspieszyć rozwój startupu.

2) Mentoring i wsparcie eksperckie (46h hybrydowo)

- indywidualny mentoring biznesowy (25 godzin), tj. dedykowane sesje w formacie 1:1 z doświadczonymi mentorami. To czas przeznaczony na strategiczną pracę nad rozwojem przedsięwzięcia, weryfikację założeń biznesowych, dopracowanie modelu biznesowego oraz wyznaczanie i realizację celów. W jego ramach mentor zorganizuje sesję feedbackową on-line z ekspertami technicznymi, finansowymi lub odbiorcami rozwiązania. W ramach pracy z mentorem startup opracuje w formie dokumentu długoterminową strategię, obejmującą wyjście na nowe rynki, w tym zagraniczne.
- indywidualne branżowe sesje eksperckie (16 godzin), tj. punktowe konsultacje 1:1 z ekspertami dziedzinowymi (m.in. prawnymi, technologami, ekspertami ds. finansów). Ten element pozwala na rozwiązywanie konkretnych, wąskich problemów i wyzwań, także tych związanych z funkcjonowaniem w obszarze GreenTech, przed którymi stoją uczestniczki programu.
- mentoring grupowy w formule peer-to-peer learning / mastermind (5 godzin - stacjonarnie). Są to cykliczne, ok. godzinne spotkania prowadzone przez

koordynatora, organizowane podczas zjazdów. Służą wymianie doświadczeń, wspólnej analizie bieżących wyzwań biznesowych i ich rozwiązywaniu przez uczestniczki programu.

3) Szkolenia i warsztaty w obszarze rozwoju biznesu - 15 godzin (hybrydowo)

Uczestniczki otrzymają dostęp do platformy e-learningowej Akademii PARP i wyselekcjonowanych kursów z podstaw prowadzenia biznesu: księgowość, fakturowanie, finanse przedsiębiorstw itp. Ich dobór będzie dostosowany do indywidualnych potrzeb uczestniczek.

Ponadto, w ramach programu zapewnione zostaną praktyczne warsztaty i szkolenia z zakresu:

- ochrony własności intelektualnej,
- modeli współpracy z korporacjami i klientami,
- tworzenia planów finansowych,
- budowanie strategii długoterminowej, w tym wejścia na nowe rynki,
- podstawy obsługi social media oraz budowania marki,
- certyfikacji technologii i zarządzania produktem,
- prawnych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej, w tym specyficznych dla branży GreenTech,
- pozyskiwania finansowania, w tym na rozwój zielonych technologii,
- cyfryzacji procesów biznesowych.

4) Treningi umiejętności menedżerskich i komunikacyjnych (25 h – stacjonarnie, warsztaty grupowe), obejmujące:

- przygotowanie prezentacji biznesowej i storytelling,
- warsztaty emisji głosu, ćwiczenia z wystąpień publicznych i przed kamerą,
- “Biznesowy Savoir Vivre”: warsztat bezstresowego poruszania się w świecie biznesu,
- zarządzanie kryzysowe i radzenie sobie ze stresem,

- budowanie marki osobistej,
- biznesową grę symulacyjną.

ETAP V Biznesowa wizyta zagraniczna

Przedsiębiorczynie w ramach każdego z procesów rozwojowych będą uczestniczyć w wyjeździe zagranicznym. Wyjazdy będą zorganizowane wokół konkretnych branżowych wydarzeń, którym towarzyszyć będzie spotkanie z podmiotami z lokalnego ekosystemu i potencjalnymi inwestorami, a także spotkanie networkingowe z polską diasporą z danego miejsca, działającą w biznesie. Każda z foundererek zostanie przygotowana do wyjazdu w ramach procesu akceleracji, podczas procesu mentoringowego.

ETAP VI Demo Day

Zwieńczeniem procesu akceleracyjnego z każdej rundy będzie organizacja wydarzenia finałowego, na którym będą mieć miejsce prezentacje startupów przed przedstawicielami inwestorów, potencjalnymi odbiorcami technologii, innymi uczestnikami ekosystemu i jury. Przewidziane jest również wręczenie na nim nagród (5-10 tys. zł dla najlepszych przedsiębiorczyń).

Po zakończeniu programu rozwojowego uczestniczki staną się częścią społeczności kobiecych przedsiębiorczyń, która będzie animowana przez PARP. W ramach Klubu Alumna organizowane będą regularne wydarzenia networkingowe.

6. Wdrożenie programu

6.1. Sposób wdrażania

Program realizowany będzie przez Operatora przy współpracy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Operator wyłoniony zostanie w procedurze zamówienia publicznego. Szczegółowy zakres zadań i wymagań formalnych wobec Operatora zostanie wskazany w

dokumentacji zamówienia⁴⁶. Na obecnym etapie należy przyjąć, że dokumentacja uwzględniać powinna poniższe założenia:

RAMOWY ZAKRES ZADAŃ OPERATORA:

- Działania promocyjne w oparciu o Ambasadorów/Ambasadorki Programu.
- Zapewnienie niezbędnych warunków technicznych do realizacji zjazdów (w tym noclegów dla uczestniczek, sal do przeprowadzenia szkoleń, warsztatów, sesji mentoringowych, cateringu), materiałów oraz ekspertów dla realizacji usług przewidzianych w programie.
- Przeprowadzenie diagnozy potrzeb startupów zakwalifikowanych do programu oraz dobór mentorów.
- Dostarczenie usług rozwojowych przewidzianych w programie (mentoringowe, szkoleniowe, wsparcie eksperckie).
- Organizacja (w tym zapewnienie biletów lotniczych, przejazdów, noclegów) i merytoryczna koordynacja wyjazdu zagranicznego.
- Organizacja i zapewnienie warunków technicznych do przeprowadzenia wydarzenia końcowego dla każdej rundy (w tym moderacja spotkania).
- Przeprowadzenie ewaluacji programu po każdej rundzie.

KLUCZOWE DOŚWIADCZENIE POTENCJALNYCH OPERATORÓW

- Doświadczenie w realizacji projektów akcelerycyjnych, które polegały na objęciu wsparciem startupów:
 - miały one charakter kompleksowy (zapewniały dostęp do usług mentorskich, szkoleniowo-warsztatowych oraz eksperckich),
 - prowadzone były we współpracy z partnerami (np. fundusze VC, odbiorcy technologii).
- Doświadczenie w przeprowadzaniu analiz potrzeb biznesowych.

Do wdrożenia programu niezbędne jest zapewnienie odpowiednich ekspertek/ekspertów świadczących usługi i osób do skoordynowania poszczególnych procesów (zarówno po stronie PARP, jak i Operatora).

PERSONEL PO STRONIE PARP:

- Osoba koordynująca projekt (ds. współpracy i monitorowania działań): osoba odpowiedzialna m.in. za nadzór nad realizacją pracy Operatora, bieżące monitorowanie przebiegu programu, ewaluację osiąganych wskaźników oraz rozliczanie działań. Do zadań koordynatora należy weryfikacja jakości świadczonych usług (w tym pracy mentorów i ekspertów), bezpośrednia współpraca z Operatorem oraz rozwiązywanie bieżących problemów administracyjno-formalnych i operacyjnych.
- Opiekun/ka indywidualnej ścieżki rozwoju: osoba dedykowana do współpracy z około 5 startupami na edycję, dbająca o relacje i bycie łącznikiem uczestniczki z rynkiem inwestycyjnym (funduszami VC, aniołami biznesu, odbiorcami technologii). Odpowiada także za spersonalizowaną komunikację z uczestniczkami.
- Członkowie Komisji Oceny Projektów: osoby odpowiedzialne za weryfikację aplikacji oraz merytoryczną ocenę startupów ubiegających się o wejście do programu.
- Osoby wyznaczona do oficjalnego otwarcia programu (Kick-off) i powitania uczestniczek, w tym prelegent/ka z ramienia PARP, który/a wygłosi główną, inspirującą przemowę otwierającą.

7. Harmonogram

W procesie projektowym przyjęto ramowe założenia dotyczące harmonogramu wdrożenia programu.

- wrzesień 2026: publikacja i ogłoszenie przetargu na wybór Operatora,
- grudzień 2026/styczeń 2027: oficjalne ogłoszenie naboru dla przedsiębiorstw kobiecych,
- styczeń 2027: podpisanie umowy z Wykonawcą,
- styczeń/luty 2027: zamknięcie naboru dla startupów,
- luty/marzec 2027: proces formalnej oceny i wyboru startupów,
- marzec/kwiecień 2027: podpisanie umów ze startupami i kick-off programu.

8. Zidentyfikowane ryzyka w projekcie

W toku prac projektowych zidentyfikowano potencjalne ryzyka, które mogą wystąpić na różnych etapach wdrażania programu. Poniższa lista stanowi podsumowanie tych zagrożeń i obszarów wymagających szczególnej uwagi w procesie wdrażania programu.

- Rekrutacja przedsiębiorczyń spełniających kryteria wejściowe do programu: badania i testy wykazały trudności w rekrutacji uczestniczek — z jednej strony pula kobiecych startupów w sektorze GreenTech jest ograniczona, z drugiej — stanowią one grupę docelową wymagającą znacznie bardziej angażujących działań rekrutacyjnych.

Środek zaradczy: ryzyko to będzie ograniczane poprzez zaplanowane działania komunikacyjne i zaangażowanie partnerów PARP z ekosystemu innowacji m.in. inkubatory, parki technologiczne, zrzeszenia brokerów technologii, kluby innowatorów. Zaplanowana jest również wysyłka pisma od Prezesa PARP bezpośrednio do rektorów uczelni z prośbą o wsparcie w rozpowszechnianiu informacji o programie i poszukiwaniu odpowiednich kandydatek.

- Niewystarczająca jakość ekspertów i mentorów: niewłaściwe dopasowanie lub nieadekwatne kompetencje mentorów i ekspertów obniżą jakość wsparcia i tworzą ryzyko wizerunkowe dla PARP.

Środek zaradczy: wymagania wobec mentorów i ekspertów zostały opracowane w procesie projektowym. Jakość ich pracy będzie monitorowana na bieżąco przez przedstawicieli PARP i Operatora (w tym poprzez bezpośredni kontakt z uczestniczkami programu i badanie ich zadowolenia z realizacji programu).

- Opóźnienia w procedurze przetargowej: istnieje ryzyko przedłużenia się procesu wyboru wykonawcy z powodu potencjalnych odwołań i sporów w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego.

Środek zaradczy: zaplanowanie w harmonogramie projektu buforu czasowego na ewentualną procedurę odwoławczą przed planowanym startem programu.

- Rezygnacja uczestniczek w trakcie: nieukończenie programu przez część uczestniczek stwarza ryzyko niezrealizowania wskaźników programu.

Środek zaradczy: bieżące monitorowanie udziału w programie i komunikacja z uczestniczkami oraz przygotowanie listy rezerwowej.

- Logistyka wyjazdów zagranicznych: realizator zagranicznych misji wyjazdowych będzie mierzył się ze zmiennością cen biletów lotniczych i hoteli. Przy sztywnym budżecie ryczałtowym nagłe wzrosty kosztów rynkowych mogą zmusić Wykonawcę do pokrywania strat z własnych środków lub obniżenia standardu wyjazdu.

Środek zaradczy: postępowanie przetargowe będzie przewidywać możliwość zlecenia prac wyspecjalizowanemu podwykonawcy (agentowi), który profesjonalnie obsłuży wyjazdy logistycznie.

9. Promocja programu

Przyjęto następujące cele komunikacyjne dla działań promocyjnych:

- skuteczne pozyskanie wymaganej liczby zgłoszeń od przedsiębiorstw kobiecych,
- zbudowanie wizerunku programu jako bezpiecznej i praktycznej przestrzeni rozwojowej dla kobiet,
- promocja oferty i wartości dodanej projektu w ekosystemie startupowym,
- zapewnienie spójnego i przejrzystego przekazu na każdym etapie – od wyboru wykonawcy po podsumowanie działań.

9.1. Narzędzia i kanały komunikacji

Dystrybucja informacji opierać się będzie na zróżnicowanych kanałach dotarcia:

- Centra Transferu Technologii (CTT),
- uczelniane spółki celowe,
- akceleratorzy,
- koła naukowe,
- inkubatory i parki technologiczne,
- zrzeszenia brokerów technologii,
- istniejące kluby innowatorów.

Bezpośrednia komunikacja skierowana będzie również do uczestniczek programów takich jak Laboratorium Innowatora PARP (jako naturalna ścieżka dalszego rozwoju) oraz kobiecych startupów, które nie zakwalifikowały się na przykład do programu PARP „Platformy startowe”, a wykazują duży potencjał merytoryczny. Do promocji programu zaangażowane zostaną również ambasadorki programu i mentorzy.

Do działań komunikacyjnych wykorzystane zostaną:

- przekaz online oraz media społecznościowe,
- networking oparty na sieci kontaktów w ekosystemie startupowym,
- działania internetowe: strona projektu, mailing oraz kampanie informacyjne,
- działania PR, w tym informacje prasowe o naborze i wynikach programu.

9.2. Kluczowe działania komunikacyjne

Działania komunikacyjne będą realizowane na kilku etapach programu. Na etapie rekrutacji przewidziano:

- 1) stworzenie strony internetowej z profilami mentorów,
- 2) wystosowanie oficjalnego pisma od Prezesa PARP do rektorów uczelni z prośbą o rozpropagowanie programu,
- 3) zaangażowanie ambasadorów/ambasaderek programu⁴⁷.

W trakcie trwania usługi prowadzona będzie bieżąca komunikacja wewnętrzna z uczestnikami. Na zakończenie programu planowane jest podsumowanie projektu oraz upowszechnienie efektów, m.in. poprzez publikację case studies dobrych praktyk.

9.3. Kluczowe komunikaty

- Otwarte komunikowanie, że inicjatywa jest przeznaczona dla kobiet. Według badań jest to silny czynnik przyciągający, budujący bezpieczną i wspierającą przestrzeń.
- Ekskluzywność i networking: przekaz będzie podkreślał elitarność programu (tylko 15 miejsc na edycję) oraz potężną wartość płynącą z sieciowania – wymiany doświadczeń i budowania trwałych kontaktów w kobiecym ekosystemie biznesowym.

⁴⁷ Mentorzy i ambasadorki programu zapewnione przez wykonawcę wybranego w przetargu.

- Praktyczność: duży nacisk zostanie położony na zdobywanie wiedzy od praktyków rynku.
- Personalizacja wsparcia: program oferuje elastyczność i dopasowanie do indywidualnych potrzeb uczestniczek, które będą mogły dostosować pulę godzin eksperckich i mentorskich do specyficznych wyzwań własnego biznesu.

10. Proces projektowy

10.1. Uczestniczeki procesu projektowego

Proces projektowy został przeprowadzony przez zespół projektowy Inno_LAB. W skład głównego zespołu projektowego weszły następujące pracownice PARP:

- Sylwia Rink – Departament Analiz i Strategii,
- Dorota Węclawska – Departament Analiz i Strategii,
- Martyna Maciaszczyk – Departament Analiz i Strategii,
- Katarzyna Pefew – Departament Analiz i Strategii,
- Izabela Banaś – Departament Analiz i Strategii,
- Maja Wasilewska – Departament Analiz i Strategii,
- Karolina Kazimierczak - Departament Rozwoju Startupów,
- Monika Standziak-Koresh - Departament Rozwoju Startupów.

10.2. Metodologia

Proces prowadzony był według metodologii service design. Ten tryb pracy został przyjęty z uwagi na potrzebę zrozumienia potrzeb użytkowników docelowych.

Wybrana metoda pracy charakteryzuje się koncentracją na realnych potrzebach, bolączkach i wyzwaniach użytkowników. W podejściu praktykowanym w ramach Inno_LAB jest ona zestawiana z pożądaną zmianą na poziomie gospodarki.

Rozpoznanie spektrum problemowego i jego zrozumienie jest punktem wyjścia do procesu wypracowywania rozwiązań. Prace projektowe odbywały się przede wszystkim w formule warsztatowej, jak również w oparciu o wnioski z wywiadów indywidualnych z respondentami, a dodatkowo miały miejsce spotkania robocze zespołu projektowego. Celem spotkań zespołu

projektowego było analizowanie materiałów z przeprowadzonych wywiadów i warsztatów, dopracowywanie rozwiązań projektowych oraz planowanie dalszych kroków w procesie.

Proces projektowy trwał około cztery miesiące (luty - maj 2026 r.).

Spotkania odbywały się w formule zarówno zdalnej z wykorzystaniem narzędzi Teams, Mural, Miro, jak i w formie stacjonarnej.

Spotkania i warsztaty, które odbywały się w ramach procesu, były facylitowane przez wykonawcę zewnętrznego – konsorcjum firm EGOEvaluation for Government Organization S.C i missing dot studio Agnieszka Mróz (Zuzanna Popis, Agnieszka Mróz).

10.3. Definiowanie problemu i kierunki projektowe

Punktem wyjścia do procesu były dokumenty: „Green Business Innovation Concept Note” przygotowany dla Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2021–2028 oraz „Programme areas and funds for the EEA and Norway Grants 2021 – 2028”, jak również potrzeba uzyskania wiedzy na temat sytuacji polskich kobiecych startupów z sektorów GreenTech lub ICT oraz specyficznych dla nich wyzwań i barier. Istotne było również zidentyfikowanie dostępnych polskich i europejskich programów dla kobiecych startupów, ze szczególnym uwzględnieniem tych z obszarów zielonych produktów.

Prace projektowe rozpoczęto od przeprowadzenia desk research. Do kluczowych obszarów analizy zaliczono:

- wytyczne z dokumentów „Green Business Innovation Concept Note” oraz „Programme areas and funds for the EEA and Norway Grants 2021 – 2028”,
- dostępne definicje „zielonych produktów i usług” i „GreenTech”,
- kontekst dla projektowanego instrumentu: regulacje UE w obszarze zielonych rozwiązań,
- bariery i wyzwania kobiecych startupów,
- przegląd dostępnych na polskim rynku programów dla ww. grupy oraz dla zielonych startupów,
- przegląd programów dla kobiecych startupów, dla zielonych startupów i kobiecych zielonych startupów w Norwegii, Europie i na świecie.

Badanie desk research wykazało w Polsce wyraźną lukę dedykowanego wsparcia dla kobiet rozwijających technologie zielone i cyfrowe na rynki międzynarodowe. Wyłoniło kluczowe pytania:

1. Jaką unikalną wartość ma dostarczać projektowany akcelerator?
2. Jak projektowany akcelerator ma się wkomponowywać w system wsparcia startupów PARP?
3. Kim są osoby zakładające „zielone biznesy kobiece”?
4. Jakie unikalne wyzwania i bariery napotykają kobiety podczas zakładania i skalowania swoich firm w sektorach zielonych i związanych z klimatem oraz na jakich etapach one występują?
5. Jakie narzędzia i działania wzmacniające kompetencje są niezbędne, aby kobiety mogły uzyskać dostęp do finansowania klimatycznego i zrównoważonego?

Wiedza zgromadzona podczas analizy desk research została zaprezentowana i poddana pod dyskusję podczas Kick-off - spotkania strategicznego, które odbyło się 09.02.2026 r. z udziałem zespołu projektowego (8 przedstawicielek PARP) i wiceprezes PARP. Drugą część spotkania stanowił warsztat, w którym uczestniczył zespół projektowy oraz 2 facylitatorki zewnętrzne. 0

W ramach obu części spotkania strategicznego określono cele (zarówno samego programu rozwojowego, jak i strategiczne cele PARP, jako organizacji wspierającej rozwój kobiecych biznesów). Zdefiniowano oczekiwane efekty, strukturę planowanego pilotażu, jego ramowy harmonogram, zidentyfikowano główne wyzwania i oczekiwania dotyczące rozwiązania, jak również postawiono hipotezy i pytania badawcze, a także wymieniono doświadczenia i spostrzeżenia uczestników.

10.4. Badania jakościowe

Badania jakościowe stanowiły kolejny etap prac projektowych, po analizie desk research. Rozpoczęto je od doprecyzowania grupy respondentów wywiadów oraz uczestników warsztatów, jak również zaplanowania procesu badawczego. Badania prowadzone były w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz warsztatów.

Indywidualne wywiady pogłębione zostały przeprowadzone w okresie 16-27.02.2026 r.

Zrealizowano 12 wywiadów z ekspertami, w tym z:

- 6 ekspertami/tkami ds. krajowych zielonych akceleracji (w tym też kobiecych),
- 2 ekspertami/tkami ds. zagranicznych zielonych akceleracji,
- 2 ekspertami/tkami ds. akceleracji startupów kobiecych,
- 1 ekspertką ds. mentoringu i kobiecych programów networkingowych,
- 2 ekspertami/tkami ds. networkingu (w ramach jednego wywiadu).

Wywiady zostały podsumowane przez zespół projektowy podczas spotkania 04.03.2026 r.

Wiedza uzyskana od respondentów wywiadów pozwoliła na zdefiniowanie problemów, wyzwań i barier, z którymi borykają się startupy, jak również określenie przyczyn tych problemów i czynników, które na nie wpływają oraz zadań do wykonania. Analogiczną diagnozę zespół projektowy postawił pod kątem akceleratorów.

Oprócz wywiadów przeprowadzono 2 warsztaty eksploracyjne / badawcze w terminach 24.02.2026 r. oraz 5.03.2026 r., które różniły się pod kątem profilu ekspertów biorących w nich udział, a co za tym idzie poruszanych tematów. W pierwszym warsztacie wzięły udział ekspertki kobiecych akceleratorów, a w drugim eksperci/tki z obszaru zielonych akceleratorów i zielonej gospodarki.

W warsztacie badawczym 24.02.2026 r. wzięły udział:

- 4 ekspertki kobiecych programów akceleracyjnych,
- 8 przedsiębiorczyń reprezentujących kobiece startupy z obszaru GreenTech,
- 4 przedstawicielki PARP.

Celem tego warsztatu było poznanie uczestniczek i ich doświadczeń w prowadzeniu biznesu w obszarze GreenTech, jak również zrozumienie ich drogi biznesowej – sukcesów, wyzwań i punktów zwrotnych oraz identyfikacja kluczowych potrzeb i oczekiwań wobec akceleratora biznesowego. W efekcie zmapowania doświadczeń biznesowych przedsiębiorczyń i zidentyfikowania kluczowych wyzwań w prowadzeniu biznesu w GreenTech powstała lista priorytetowych elementów, które powinien zawierać akcelerator.

W warsztacie badawczym 5.03.2026 r. wzięli udział:

- 3 ekspertki ds. zielonych programów akceleracyjnych,
- 1 ekspert ds. ESG i zrównoważonego rozwoju,
- 1 ekspertka ds. GOZ i wsparcia przedsiębiorców,
- 10 przedsiębiorczyń reprezentujących kobiece startupy z obszaru GreenTech,
- 3 przedstawicielki PARP.

Celem tego warsztatu było poznanie rozumienia pojęcia “GreenTech” przez jego uczestników, poznanie ich perspektywy otoczenia biznesowego i jego wpływu na prowadzenie “zielonego biznesu” oraz zrozumienie drogi biznesowej przedsiębiorczyń działających w tej branży – ich sukcesów, wyzwań i punktów zwrotnych. Jako efekt spotkania, na potrzeby projektowanego instrumentu, powstała definicja “GreenTech”, zidentyfikowano kluczowe wyzwania w prowadzeniu zielonych biznesów oraz powstała lista priorytetowych elementów, które powinien zawierać zielony kobiecy akcelerator.

Najważniejsze wnioski z badań jakościowych:

1. Określono główne problemy / wyzwania / bariery startupów:
 - Utrzymanie się na rynku.
 - Internacjonalizacja, skalowanie.
 - Dotarcie do odpowiedniej liczby klientów (B2C).
2. Zdefiniowano najważniejsze zadania do wykonania przez kobiece startupy:
 - Pozyskanie funduszy na biznes oraz aplikowanie o nie.
 - Nauka efektywnej prezentacji przed inwestorami.
 - Jasne zdefiniowanie modelu biznesowego i strategii.
 - Śledzenie wchodzących w życie regulacji w zielonych obszarach, zauważanie szans wynikających z ich planowania, jak również mierzenie się z niepewnością w zakresie ich zmian.
 - Pokonanie wewnętrznych obaw przed zaangażowaniem w biznes i oceną, a co za tym idzie potrzeba wzmocnienia kompetencji miękkich, budowania pewności siebie, wiary w sukces i przyzwolenia na porażkę.
 - Zdobycie umiejętności budowania zespołu i delegowania zadań.
 - Konieczność networkingu z innymi w branży, m.in. korzystając z zasobów mentorów.

3. Określono główne problemy / wyzwania akceleratorów:
 - Rekrutacja kobiecych GreenTechowych startupów.
 - Pozyskanie odpowiednich inwestorów dla startupów.
4. Zdefiniowano najważniejsze zadania do wykonania przez akceleratory:
 - Znalezienie menterek/ów z solidną siecią własną, stworzenie ich zespołu, przeszkolenie, stałe wsparcie, ewaluacja i feedback.
 - Stworzenie kryteriów doboru ekspertów - praktyków, zbudowanie ich sieci, ewaluacja i feedback.
 - Zdefiniowanie grupy docelowej: inkubacja vs. akceleracja.
 - Pozyskanie partnerów biznesowych.
 - Indywidualizacja podejścia do startupów: analiza ich celów.
 - Zdefiniowanie pojęcia "green" i „GreenTech”.
 - Rekrutacja startupów zgodna ze zdefiniowanymi założeniami.
 - Ewaluacja programu i dostosowywanie go do realiów/potrzeb.
5. Określono perspektywę foundererek i startupów:
 - Misja, wartości i zmienianie świata są ważniejsze dla kobiet niż tylko zysk.
 - Kobiety konflikt ról społecznych i "lęk przed sukcesem".
 - Syndrom oszusta i zaniżanie wartości własnych kompetencji.
 - Zderzenie ze stereotypami i "męskim światem" kapitału.
 - Trudności w dostępie do kapitału.
 - Mnogość biurokracji oraz niestabilne i skomplikowane prawo.
 - Ostrożność w podejmowaniu ryzyka i poszukiwanie stabilności.
 - Siła „siostrzeństwa”, empatii i nieformalnego networkingu.
 - Pułapka "wiecznych pilotaży" i asymetria sił w relacjach z korporacjami (zatory płatnicze).
 - Rozczarowanie światem nauki i budowa własnego R&D jako konieczność rozwoju.
 - Paradoks konkurencji – rywale jako cenni sojusznicy w edukowaniu rynku.
 - Twarde dane i mierzalność wpływu jako definitywny koniec ery "greenwashingu".

Zdefiniowano elementy ważne i wspierające dla rozwoju startupów:

a) w ramach startupu:

- różnorodny, zintegrowany zespół, z jasnym podziałem ról,
- twarda strategia (realistyczny budżet i harmonogram) i zaplecze prawno-administracyjne,
- dostęp do brakujących talentów (np. wybitnych sprzedawców),
- poczucie misji i wpływu na ochronę planety.

b) w ramach akceleratora i środowiska zewnętrznego:

- ścieżki akceleracji dopasowane do etapu rozwoju,
- elastyczność w doborze ekspertów (swoboda wyboru),
- mentoring szyty na miarę i aniołowie biznesu,
- bezpieczne sieci kobiecego wsparcia,
- przestrzenie testowania technologii i staże u przedsiębiorców,
- grant finansowy,
- "mądry kapitał" (smart money) i partnerstwa,
- trakcja rynkowa, pierwsi klienci i opłacone faktury.

Materiał z badań jakościowych (wywiadów i warsztatów) został przeanalizowany przez zespół projektowy na spotkaniu 6.03.2026 r. W efekcie spotkania:

- doprecyzowano odbiorców rozwiązania,
- określono, jakie rozwiązania w programie klasyfikowane będą jako GreenTech,
- opracowano teorię zmiany.

Kolejne spotkanie zespołu projektowego odbyło się 9.03.2026 r. Pierwsza część spotkania była poświęcona potwierdzeniu grupy docelowej i dyskusji o ewentualnym jej podziale na segmenty: „początkujący” i „zaawansowany”. Do każdego z segmentów została zaprojektowana propozycja wartości. W drugiej części określono wyzwania, na które mają odpowiadać uczestnicy warsztatu kreatywnego. Ostatnim elementem spotkania było określenie działań, które mogą być konkurencyjne dla projektowanego programu.

10.5. Prototypowanie

W ramach prac podczas warsztatu kreatywnego (16.03.2026 r.) uczestnicy pracowali nad wypracowaniem rozwiązań, będących odpowiedzią na wyzwania kobiecych startupów zdefiniowane w fazie badań.

W warsztacie wzięło udział łącznie 15 osób, w tym:

- 7 przedstawicielek PARP
- 4 przedsiębiorczynie reprezentujące startupy z obszaru GreenTech
- 4 ekspertek/ów związanych z akceleracją i ekosystemem startupowym.

Efektem prac było opracowanie przez uczestników kart ze szczegółowym opisem proponowanych rozwiązań dla zdefiniowanych na wcześniejszych etapach wyzwań.

Podczas spotkania zespołu projektowego (17.03.2026 r.) materiały z warsztatu kreatywnego zostały przeanalizowane i uporządkowane w celu stworzenia pierwszej wersji prototypu obejmującego propozycje głównych składowych programu akceleracyjnego oraz opis przebiegu i struktury wsparcia. Spotkanie zakończyło się także listą elementów koniecznych do przetestowania w pierwszej iteracji testów.

10.6. Testowanie I

Pierwsza iteracja testów została przeprowadzona w formie warsztatu, który odbył się w dniu 14.04.2026 r. Testy były realizowane w 2 turach: respondentki zapoznawane były z prototypem - makietą strony internetowej prezentującej potencjalnym odbiorczyńom główny cel, przebieg i zakres programu akceleracyjnego.

Celem warsztatu testowego było zebranie informacji zwrotnej o usłudze od potencjalnych odbiorczyń rozwiązania oraz uzyskanie oceny całego programu oraz jego poszczególnych elementów i ewentualnych propozycji modyfikacji.

W testach wzięło udział łącznie 16 osób, w tym:

- 5 przedstawicielek PARP,
- 11 przedsiębiorczyń reprezentujących startupy z obszaru GreenTech.

Wnioski z pierwszej iteracji testów zostały zebrane oraz przeanalizowane przez zespół projektowy na spotkaniu 16.04.2026 r.

Najważniejsze wnioski z pierwszej rundy testowania:

- Jednym z kluczowych elementów programu według uczestniczek był mentoring. Respondentki zwróciły szczególną uwagę na potrzebę otrzymania wsparcia odpowiednio dobranego do konkretnych potrzeb, branży czy etapu rozwoju startupu. Ważne jest zrozumienie przez mentora specyfiki startupu i jego aktywne zaangażowanie w całym procesie rozwojowym.
- Część uczestniczek wyraźnie wskazywała, że osoby dziedzinowe oraz dostępne „on demand” to nie mentorzy, lecz eksperci — i powinny być tak nazywane. Używanie słowa „mentor” jako zbiorczego określenia dla wszystkich ról wspierających powoduje nieporozumienia co do charakteru relacji i zakresu zaangażowania poszczególnych osób.
- Istotne jest odpowiednie określenie grupy docelowej programu - branża „GreenTech” powinna być w niej sprecyzowana i opisana (najlepiej z przykładami). Ważne, żeby w komunikacji dotyczącej programu wybrzmiała również zasada DNSH.
- Indywidualizacja procesu rozwojowego była odebrana jako bardzo istotny wyróżnik akceleratora. Respondentki popierały ideę stworzenia bloku rozwoju kompetencji, który nie będzie przebiegał identycznie dla każdej uczestniczki, ale będzie dostosowany zakresem do indywidualnych celów.
- Za najbardziej istotny cel ekspozycji biznesowej respondentki uznały dostęp do wiedzy operacyjnej o funkcjonowaniu na nowych rynkach.

10.7. Prototypowanie II

Wnioski z pierwszej iteracji testów zostały przeanalizowane i podsumowane podczas spotkania zespołu projektowego, które miało miejsce 16.04.2026 r. Efektem było określenie propozycji zmian, które należy wprowadzić w kolejnej wersji prototypu oraz omówienie kwestii niezbędnych do poruszenia w II iteracji procesu testowania.

Uwzględniając pracę uczestniczek/ów warsztatu, opracowano następnie drugą wersję prototypu, która stanowiła przedmiot dalszych testów. Kluczowe zmiany w prototypie wypracowane podczas spotkania na podstawie wyników pierwszej iteracji testów:

- Usunięto górny limit czasowy dla prowadzonej działalności gospodarczej w opisie kryteriów rekrutacyjnych.
- Dedefiniowano pojęcie działalności w obszarze GreenTech i uwzględniono w kryteriach dotyczących rekrutacji do programu także zasadę DNSH.
- Podkreślono w korzyściach dla uczestniczek element rozwoju kompetencji.
- Wyodrębniono kick-off i diagnozę startupów jako dwa odrębne i istotne elementy programu.
- Zaznaczono wyraźniej jako wyróżnik programu jego zaadresowanie dla kobiet rozwijających innowacyjne biznesy.
- Zamieniono “mentora branżowego” na “eksperta” dokonując bardziej wyraźnego oddzielenia tych ról.
- Wyodrębniono w strukturze programu element dotyczący dopracowania modelu biznesowego jako istotny w procesie rozwojowym.

10.8. Testowanie II

Druga iteracja testów prowadzona była w okresie 23.04-07.05.2026 r. Plan testowania powstał podczas spotkania zespołu projektowego 17.08.2025 r., a scenariusze wywiadów testujących opracowane zostały przez przedstawicielki Sekcji Projektowania Pilotażu Departamentu Analiz i Strategii PARP.

Celem testów była weryfikacja poprawionej koncepcji programu rozwojowego i zebranie informacji zwrotnej oraz wiedzy na temat doświadczeń ekspertów w docieraniu do odpowiedniej grupy docelowej.

Testowanie prowadzone było w formie zdalnych, indywidualnych wywiadów pogłębionych lub diad, w trakcie których respondenci zapoznawani byli z prototypem - prezentacją graficzną przedstawiającą schemat programu i koncentrowało się na weryfikacji poprawionych w trakcie warsztatu elementach prototypu.

W przypadku przedstawicieli uczelnianych spółek celowych wywiady dotyczyły przede wszystkim dostępności zielonych kobiecych startupów w środowisku naukowym i tego jak je pozyskać do programu akceleratorycznego.

W testach zrealizowano 12 wywiadów, w tym:

- 7 z ekspertkami/ami posiadającymi doświadczenie w projektowaniu i realizacji programów rozwojowych i/lub akceleracyjnych dla startupów,
- 2 z ekspertkami/ami związanymi z funduszami inwestycyjnymi,
- 1 z przedsiębiorczynią reprezentującą startup z obszaru GreenTech,
- 2 z przedstawicielami uczelnianych spółek celowych.

Wyniki testowania zebrano i przeanalizowano podczas spotkania Zespołu projektowego w dniu 11.05.2026 r.

10.9. Prototypowanie III: spis najważniejszych zmian po testach

Zespół projektowy podjął m.in. następujące decyzje dotyczące projektowanego programu:

- Za zwieńczenie procesu rozwojowego przyjęto Demo Day. Zdecydowano się na uwzględnienie nagród finansowych (np. 5–10 tys. zł dla najlepszych zespołów), które zostaną uwzględnione w kosztach zamówienia publicznego.
- Ustalono, że maksymalny okres działalności startupu mogącego zakwalifikować się do programu to 7 lat.
- Warunkiem przyjęcia do programu jest początkowa trakcja (definiowana szeroko np. list intencyjny, pierwsza nawiązana współpraca, raport z wdrożenia pilotażowego/testów lub pierwsza faktura czy sprzedaż).
- Kobieta założycielka/uczestniczka musi mieć istotny i realny wpływ na podejmowanie decyzji w firmie – może być udziałowcem (np. 50%) lub członkiem zarządu.
- Złagodzone twarde wymogi portfolio mentora (obniżono wymagania z wyskalowania 5 startupów do udowodnienia realnego wsparcia/wpływu na rozwój biznesu min. 2 startupów). Dodatkowo punktowane będzie doświadczenie w pracy nad projektami GreenTech.

10.10. Planowanie wdrożenia

Warsztat wdrożeniowy odbył się 14.05.2026 r. Jego celem było opracowanie listy działań do podjęcia, aby instrument mógł zostać wdrożony oraz zidentyfikowanie wyzwań wdrożeniowych i działań zapobiegawczych.

W warsztacie, poza członkiniami zespołu projektowego, uczestniczyły 2 osoby z Departamentu Komunikacji i Marketingu i 3 osoby z Departamentu Rozwoju Startupów.

Kluczowe prace podjęte podczas warsztatu:

- Dookreślono kryteria naboru do programu i oczekiwany profil startupu.
- Wypracowano założenia dotyczące komunikacji i promocji programu.
- Opracowano ścieżkę użytkownika programu z uwzględnieniem zadań niezbędnych do wykonania na poszczególnych etapach zarówno po stronie PARP, jak i wykonawcy.
- Wypracowano minimalne wymagania wobec wykonawcy będące podstawą do dopuszczenia do udziału w postępowaniu oraz kryteria oceny merytorycznej.
- Ustalono ramowy harmonogram działań i kamienie milowe, które doprowadzą do uruchomienia programu w Q1/Q2 2027.
- Zidentyfikowano listę najbardziej wrażliwych punktów programu, które mogą zagrozić jego realizacji.